

### **Im Wettbewerb um "Familienfreundlichkeit": Konstruktionen familienfreundlicher Wirklichkeiten zwischen gleichstellerischen Idealen und pragmatischer Machbarkeit**

Ostendorp, Anja; Nentwich, Julia C.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Verlag Barbara Budrich

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Ostendorp, A., & Nentwich, J. C. (2005). Im Wettbewerb um "Familienfreundlichkeit": Konstruktionen familienfreundlicher Wirklichkeiten zwischen gleichstellerischen Idealen und pragmatischer Machbarkeit. *Zeitschrift für Familienforschung*, 17(3), 333-356. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324988>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### **Terms of use:**

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Anja Ostendorp und Julia C. Nentwich

# Im Wettbewerb um „Familienfreundlichkeit“

Konstruktionen familienfreundlicher Wirklichkeiten zwischen gleichstellerischen Idealen und pragmatischer Machbarkeit<sup>1</sup>

Competing for „family friendliness“. The construction of family friendly realities between the utopia of gender equality and pragmatic feasibility

## Zusammenfassung

Mit Blick auf Konstruktionen von „Familienfreundlichkeit“ im Kontext verschiedener neuer Schweizer Wettbewerbe zur Auszeichnung „familienfreundlicher“ Unternehmen werden die im Konstruktionsprozess jeweils verwendeten Verständnisse untersucht. Leitend ist dabei die Frage nach Veränderungspotenzialen hinsichtlich geschlechtsspezifischer Arbeits-, Verantwortungs- und Raumteilung. Durch ein multiperspektivisches, qualitatives Vorgehen werden bei den untersuchten kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sechs unterschiedliche interpretative Repertoires herausgearbeitet und deren jeweilige Funktionen und Konsequenzen für den Argumentationszusammenhang diskutiert. Dabei wird die jeweils verfolgte Zielsetzung als zentral angesehen. Wird in einem Fall explizit ein gleichstellerisches Anliegen, verbunden mit einer Veränderung der ge-

schlechtsspezifischen Arbeitsteilung und Rollenvorstellungen verfolgt, so scheinen „familienfreundliche“ Maßnahmen in anderen interpretativen Repertoires für diese Zielsetzung geradezu kontraproduktiv zu wirken.

*Schlagnorte:* „Familienfreundlichkeit“, interpretative Repertoires, Gleichstellung, KMU, Veränderung

## Abstract

Analysing the construction of „family friendliness“ in the context of various Swiss competitions for family friendly companies this study asks the question about different understandings in the construction process. The guiding question lies on the potentials for change regarding the gendered division of labour, responsibility and space. By means of a multi-perspective qualitative research design the constructions in small and

<sup>1</sup> Der vorliegende Artikel ist von beiden Autorinnen in gleichberechtigter Zusammenarbeit geschrieben worden. Die hier dargestellten Ergebnisse entstammen einem vom Grundlagenforschungsfonds der Universität St. Gallen geförderten Projekt, das unter der Leitung der beiden Autorinnen vom 1.10.2002-30.9.2003 durchgeführt worden ist. Wir möchten uns hiermit beim GFF für die Förderung sowie bei unseren KollegInnen am Lehrstuhl für Organisationspsychologie der Universität St. Gallen für die kreativen Diskussionen bedanken. Unser Dank gilt insbesondere auch den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an den Wettbewerben zur „Familienfreundlichkeit“ sowie den Organisatorinnen und Organisatoren für ihre Offenheit und die Bereitschaft, uns an den Diskussionen und Entscheidungen teilnehmen zu lassen.

medium-sized businesses (SMB) are explored. Six different interpretative repertoires are analysed and their consequences, functions and effects are discussed. Besides the context specific use of each of the interpretative repertoires the objective of each repertoire was seen as central to the consequences. For example, if a family friendliness initiative tries to support a change

process towards gender equality, hence focusing on a change in the gendering of labour and stereotypical roles, some of the repertoires used are even working against this aim.

*Key words:* family friendliness, interpretative repertoires, gender equality, SMB, change

## Problemstellung

Zunehmend mehr Schweizer Unternehmen interessieren sich in den letzten Jahren für die Einführung sogenannter Family-Friendliness Programme (Bürgisser 2001; Flubacher/Niederberger 2000; Hasler 2001; Meyer 2002). In der Fachliteratur werden unter solchen Programmen Maßnahmenpakete verstanden, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ermöglichen sollen. Unternehmen werden dabei von verschiedenen Motivlagen und Zielvorstellungen geleitet (gl. Lewis 2001a: 22), die zum einen rein betriebswirtschaftlich orientiert sind (BMFSFJ 2003; Dex 1999; Grennhaus/Parasuraman 1999; Konrad/Mangel 2000), zum anderen aber den mittlerweile von verschiedenen gesellschaftlichen Institutionen getragenen Forderungen nach Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie einer allgemeinen „work-life-balance“ gerecht zu werden versuchen (vgl. Arbeitgeberverband 2001; Hasler 2001; Nentwich 2004, 2002). Das gesteigerte Interesse am Thema „Familienfreundlichkeit“ zeigt sich auch in der vermehrten Anreizbildung durch die Verleihung von Preisen.<sup>2</sup> Die Programme, die zur „Familienfreundlichkeit“ konzipiert werden, bestehen aus verschiedenen Maßnahmen (vgl. Harker 1995; Rodgers/Rodgers 1989)<sup>3</sup>, welche sich in vier Bereiche gliedern lassen:

- Personalpolitische Maßnahmen, die auf Flexibilisierung der Arbeitszeit, Jobsharing, Teilzeitarbeit und die Einführung neuer Kriterien in der Personalauswahl und -entwicklung abzielen.

<sup>2</sup> In der Schweiz sind dies z.B. der seit dem Jahr 2000 verliehene *prix égalité* vom Schweizerischen kaufmännischen Verband und der Zeitschrift *cash*; der ebenfalls seit dem Jahr 2000 zweijährlich verliehene Preis *Prix Alliance F* des Bunds schweizerischer Frauenorganisationen; der monatlich seit August 2001 vergebene Preis des Arbeitgeberverbands ([www.familienplattform.ch](http://www.familienplattform.ch)) und diverse regional ausgerichtete Preise zur „Familienfreundlichkeit im Unternehmen“.

<sup>3</sup> Im deutschsprachigen Raum sind vor allem die Kriterienkataloge des bundesdeutschen „Audit Beruf und Familie“ ([www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de) <10.01.2003>) sowie der Schweizer Beratungsstelle „UND“ ([www.und-online.ch](http://www.und-online.ch) <10.01.2006>) richtungsweisend.

- Einführung familienunterstützender Maßnahmen wie z.B. Betriebskindergärten.
- Sensibilisierung und Übernahme von Vorbildfunktion durch Personen in Kaderfunktionen.
- Umfassende Informationspolitik zu den im Unternehmen durchgeführten und für den Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin zugänglichen Maßnahmen.

Solche Familienfreundlichkeitsprogramme werden zwar von großen Unternehmen und Konzernen umgesetzt, für kleine und mittelständische Unternehmen, wie sie in den von uns untersuchten Schweizer Kantonen vorherrschen, erscheinen sie jedoch überdimensioniert. Entsprechend müssen kleinere, individuell auf die jeweilige Unternehmung zugeschnittene Maßnahmenpakete entwickelt werden.

Problematisch ist aber weniger das Programm oder Maßnahmenpaket als die damit verfolgte Zielsetzung. Während die Programme selber klar definiert werden können, scheint die jeweils verfolgte Zielsetzung weitaus heterogener und teilweise sogar konträr dazu zu verlaufen. Nicht nur die Zielsetzungen und Motivlagen variieren, auch das, was unter einer „Familie“ bzw. unter „Familienfreundlichkeit“ verstanden wird, unterscheidet sich stark. Ein wesentlicher Unterschied liegt hierbei im Verständnis der Trennung zwischen Beruf und Familie und, darauf aufbauend, der Arbeits-, Verantwortungs- und Raumteilung zwischen den Geschlechtern. In einem Fall wird versucht, die zwei weiterhin disjunkt gedachten Bereiche Beruf und Familie für Frauen „vereinbar“, d.h. wechselnd betretbar zu machen, indem „Familienfreundlichkeit“ als Mittel zur Frauenförderung verstanden und die Verantwortung für den Familienbereich damit ausschließlich Frauen zugeschrieben wird. Damit wird ein traditionelles Geschlechterverständnis zugrunde gelegt und bestärkt. Im anderen Fall kann durch das Familienfreundlichkeitsprogramm sowohl die Trennung in Beruf und Familie als auch eine traditionelle Rollen- und Arbeitsteilung in Frage gestellt und eine Veränderung des gesellschaftlichen Status quo als expliziter Teil der Zielsetzung verfolgt werden.

Der hier vorliegende Artikel wird der Frage nach unterschiedlichen Verständnissen und Zielsetzungen von „Familienfreundlichkeit“ in der Schweizerischen Unternehmenspraxis anhand empirischer Forschungsergebnisse bei KMU nachgehen und die jeweiligen Konsequenzen für die Einführung solcher Programme mit Blick auf deren jeweilige Veränderungspotenziale diskutieren. Um den Begriff der unterschiedlichen Verständnisse zu konkretisieren und die dadurch entstehenden Dilemmata aufzeigen zu können, wird eine sozialkonstruktionistische Perspektive eingenommen, die im Folgenden beschrieben werden soll.

## „Familienfreundlichkeit“ aus sozialkonstruktionistischer Perspektive: Widersprüche und Konflikte

Die unterschiedlichen Verständnisse von „Familienfreundlichkeit“ werden hier aus einer sozialkonstruktionistischen Perspektive (vgl. Burr 1995; Gergen 1985, 1997, 2002) betrachtet, wie sie durch die diskursive Psychologie in jüngeren Jahren vor allem von britischen SozialpsychologInnen vertreten worden ist (vgl. Antaki 1994; Billig 1996; Edley 2001; Edwards/Potter 1992; Potter 1997; Potter/Wetherell 1987; Wood/Kroger 2000). Es stellt sich hier die Frage nach der sprachlichen Konstruktion von Wirklichkeit und damit nach der *„Art und Weise, in der Texte und Sprechen organisiert sind, um eine spezifische Realität solide, faktisch und stabil erscheinen zu lassen“* (Knapp 1995: 167). Im Rahmen einer solchen Fragestellung wird Sprache nicht als eine Ressource verstanden, welche umfassend Aufschluss über innerpsychische Vorgänge geben kann; vielmehr werden innerpsychische Vorgänge zu diskursiv konstruierten Vorgängen. Gerade das Mitteilen der Einstellung, das Verwenden einstellungsbezogener Sprache ist hier die Realität, die es zu untersuchen gilt (vgl. Billig 1991: 15). Zentral ist hier der Begriff des interpretativen Repertoires (Gilbert/Mulkay 1984, Potter/Wetherell 1987), der den Foucault'schen Diskursbegriff für die Analyse der flexiblen, alltäglichen sozialen Praktiken zu konkretisieren versucht (vgl. Edley 2001). Ausgangspunkt ist dabei die Annahme, dass sich eine Person innerhalb ihrer Argumentation in jeglichen sozialen Interaktionen der verschiedensten kulturhistorisch bedingten „Sprachbaukästen“ bedienen kann. So analysieren beispielsweise Gilbert und Mulkay (1984) in ihrer weitbeachteten Untersuchung die verschiedenen interpretativen Repertoires, derer sich WissenschaftlerInnen bedienen, um Forschungsergebnisse zu diskutieren. Auf der einen Seite dienen die entsprechenden Repertoires dazu, die eigenen Forschungsprozesse als neutrales Medium darzustellen. Entsprechend wird im Rahmen des so genannten „empiristic repertoires“ den empirischen Daten absolute Priorität gewährt, hinter die die Wissenschaftlerin als Autorin zurücktritt. Eine solche Argumentationslogik für die Einführung neuer wissenschaftlicher Modelle erscheint plausibel und ist kulturhistorisch abgestützt. Auf der anderen Seite zeigt die Untersuchung, in welchen Kontexten und zu welchen Zwecken auf solche Repertoires zurückgegriffen wird, mittels welcher der Forschungsprozess mit der jeweiligen Person und entsprechenden *subjektiven* Einflüssen verknüpft werden kann. Hier weicht die wissenschaftliche „Objektivität“ Erzählungen von persönlichen Interessen, Ad-hoc-Einfällen oder Experimentierfreude bis hin zu übersteigertem Ehrgeiz und Geltungsbedürfnissen. Da die jeweiligen Argumentationen in verschiedenen Kontexten Verwendung finden, gelingt es trotz dieses „Prinzips der Variabilität“ (Gilbert/Mulkay 1984; Potter/Wetherell 1987; Wood/Kroger 2000) konsistent und für die jeweiligen AdressatInnen nachvollziehbar zu argumentieren. Interpretative Repertoires werden damit zu den linguistischen Ressourcen, zu *„building blocks of conversation“* (Edley 2001: 198), auf die sich in alltäglichen Interaktionen bezogen wird. Potter und Wetherell beschreiben sie daher auch als ein *„lexicon or register of terms and metaphors drawn upon to characterize and evaluate actions and events“* (1987: 138). Die gesellschaftliche, indi-

viduelle und auch unternehmerische Wirklichkeit – so die epistemologische Grundannahme – wird durch die Verwendung solcher interpretativer Repertoires konstruiert, aktualisiert und stabilisiert. „Familienfreundlichkeit“ aus sozialkonstruktionistischer Perspektive zu betrachten bedeutet somit, die in der Praxis angetroffenen, oft miteinander konkurrierenden Verständnisse als eben diese kulturhistorisch bedingten Bausteine der Wirklichkeit zu betrachten, und nicht als fest gefügte, objektiv gegebene und unverrückbare Realitäten.

Inwieweit interpretative Repertoires, die mit „Familienfreundlichkeit“ verbunden werden können, in einem grundsätzlichen Widerspruch zu organisationalen und unternehmerischen Repertoires stehen, ist bereits vereinzelt untersucht worden. So stellt Lewis (2001a) fest, dass sich die interpretativen Repertoires zu Teilzeitarbeit und Karriere widersprechen und somit das Ziel der Programme, beiden Elternteilen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mittels Teilzeitarbeit zu ermöglichen, scheitern muss, da durch die Teilzeitarbeit eine Karriere verhindert wird. Ebenso haben Benschop und Doorewaard (1998) gezeigt, wie die Vorstellung über männliche „ideal workers“ die Bemühungen, Teilzeitarbeit in Kaderfunktionen einzuführen, untergräbt. Billig et al. (1988) sprechen in diesem Zusammenhang von einem „ideologischen Dilemma“. Da entsprechende interpretative Repertoires hinsichtlich der Notwendigkeit von Teilzeitarbeit auf der einen sowie den Anforderungen an eine Karriere auf der anderen Seite in sich konsistent erscheinen, können die jeweiligen Argumentationen in der Praxis durchaus auf getrennten „Schauplätzen“ ausgetragen werden. Das Dilemma zwischen den beiden Bereichen wird also nicht ohne Weiteres sichtbar und bleibt scheinbar widerspruchsfrei. Dies zeigt sich z.B. dann, wenn der Vollzeit arbeitende Familienvater mit seinem „Anderthalb-Personen-Job“ (Beck-Gernsheim 1980) nach wie vor dem Bild des „ideal worker“ verhaftet bleibt, die teilzeitarbeitende Mutter weiterhin alleinverantwortlich für die Haus- und Familienarbeit ist – und jetzt auch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Benschop/Doorewaard 1998; Lewis 1997, 2001a).

Diese Betrachtungen zeigen, dass es – will man z.B. Teilzeitarbeit auch in Kaderfunktionen ermöglichen – unumgänglich ist, die entsprechenden interpretativen Repertoires auf ihre Beziehungen zu anderen verfügbaren „Sprachbaukästen“ hin bewusst zu machen und entsprechend zu überdenken. Bilder von sogenannten „ideal workers“, verschiedene Verständnisse von Karriere, die Vorstellungen von Arbeit im Gegensatz zu Freizeit oder unbezahlter Arbeit, von Arbeitszeit und Commitment sowie die gesellschaftliche Arbeitsteilung sind implizite Diskurse, die systematisch analysiert und auf ihre Widersprüchlichkeiten hinsichtlich der Familienfreundlichkeitsprogramme hin diskutiert werden müssen (Nentwich/Resch 2001; Ostendorp/Nentwich/Resch/Dachler 2003; Resch/Nentwich/Ostendorp 2003). Innerhalb dieser Diskurse wird die Trennung der Bereiche Beruf und Familie und damit verbunden auch das Geschlechterverhältnis immer neu verhandelt. Besteht bei „familienfreundlichen“ Programmen beispielsweise die explizit formulierte Zielsetzung, die Gleichstellung von Frau und Mann zu fördern, so gilt es zu analysieren, inwieweit die jeweiligen Maßnahmen Fragen zu geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung, Teilzeitarbeit, Flexibilität und Karriere einbinden bzw. inwieweit sie sich auf interpretative Repertoires beziehen, die das gesetzte Ziel der

Gleichstellung durch die Verstärkung traditioneller Geschlechtsrollenklischees unterwandern. Bleiben diese Zusammenhänge unberücksichtigt, so besteht wenig Möglichkeit, die neu eingeführten Programme in die bestehende Kultur (Pember-ton 1995; Smircich 1983) zu integrieren. Vielmehr werden sie als Fremdkörper begriffen, die zum Erstaunen engagierter Einzelpersonen nicht wie erhofft greifen und so eine Zeitlang ihr Randdasein fristen, um schließlich für gescheitert erklärt und ad acta gelegt zu werden (Bailyn 1994; Hochschild 1997; Lewis 2001a, 2001b, 2001c).

Während bisher vor allem die Widersprüche zwischen einzelnen interpretativen Repertoires und dominanten Diskursen, wie z.B. des „ideal workers“, untersucht worden sind, geht es uns in dieser Untersuchung zunächst um den Begriff der „Familienfreundlichkeit“ und dessen unterliegende Verständnisse. Mittels einer Diskursanalyse, wie sie im nächsten Abschnitt vorgestellt wird, konnte gezeigt werden, dass im Diskurs um „Familienfreundlichkeit“ in Schweizer KMU keinerlei verbindliche Terminologie verwendet wird. Vielmehr können in diesem hier dargestellten Fall sechs interpretative Repertoires unterschieden werden, die jeweils eine unterschiedliche Zielsetzung mit unterschiedlichen Konsequenzen hinsichtlich ihres Veränderungspotentials verfolgen und damit unterschiedliche Widersprüche und ideologische Dilemmata nach sich ziehen.

## Forschungsdesign und Methode

Der Frage, welche interpretativen Repertoires im Diskurs um „Familienfreundlichkeit“ in Schweizer KMU momentan zur Anwendung kommen, sind wir vor dem Hintergrund der Konstruktion und Verleihung verschiedener Auszeichnungen zur „Familienfreundlichkeit“ nachgegangen. Das Vorgehen wurde, wie in Abbildung 1 dargestellt, multimethodisch und unter Einbezug verschiedener Perspektiven gestaltet. So wurde zum einen die „politisch-professionelle“ Perspektive mehrerer PreisverleiherInnen eingenommen. Hierfür wurden drei jeweils ca. eineinhalbstündige Diskussionen von ExpertInnen – VertreterInnen von Interessensverbänden und der Wirtschaft – zur konzeptionellen Entwicklung eines Preises zur „Familienfreundlichkeit“ als Gruppendiskussionen einer „natürlichen Gruppe“ (Stey-aert/Bouwen 1994) ausgewertet. Zum anderen ging es als zweite, „organisationale“ Perspektive um die Verständnisse der an zwei regionalen Wettbewerben zur „Familienfreundlichkeit“ teilnehmenden KMU selbst. Am ersten Wettbewerb hatten fünf Unternehmen teilgenommen, von denen sich drei bereit erklärten, für unsere Untersuchung zur Verfügung zu stehen.<sup>4</sup> In diesem Rahmen wurden drei problemzentrierte Interviews (Witzel 1989) mit denjenigen Personen aus der Geschäfts- bzw. Personalleitung im Unternehmen geführt, die sich führend für die Wettbewerbsteilnahme ihrer Organisation eingesetzt hatten und die das Konzept

<sup>4</sup> Hierbei handelt es sich um zwei Betriebe aus dem Sozial- und Gesundheitswesen sowie ein Unternehmen der verarbeitenden Industrie.

im Unternehmen umzusetzen bestrebt waren. Beim zweiten untersuchten Wettbewerb nahmen 41 mehrheitlich kleine und mittelständische Unternehmen<sup>5</sup> teil. Hier erfolgte eine Auswertung verschiedener offener Fragen zum Verständnis von „Familienfreundlichkeit“ in den standardisierten Bewerbungsunterlagen aller Unternehmen. Leitend für die Auswahl des Materials war die Voraussetzung, dass die befragten Personen wie auch die Unternehmen am aktuellen Wettbewerb um „Familienfreundlichkeit“ partizipieren und demnach einem derartigen Konzept generell positiv gegenüber stehen bzw. sich aktiv für die verstärkte „Familienfreundlichkeit“ von Unternehmen einsetzen und sich selbst als „familienfreundlich“ bezeichnen würden.

Tabelle 1: Überblick über die gewählten Perspektiven und Methoden

Perspektive	Methode	Auswertung
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- problemzentrierte Interviews mit VertreterInnen aus drei Unternehmen</li> <li>- offene Fragen aus Bewerbungsunterlagen von 41 Unternehmen</li> </ul>	- Diskursanalyse
ExpertInnen	- drei Gruppendiskussionen	- Diskursanalyse

Die problemzentrierten Interviews und Gruppendiskussionen wurden von den Autorinnen vollständig transkribiert. Im Anschluss wurde das gesamte Material mittels der technischen Hilfe von ATLAS/ti bearbeitet. Die Auswertung erfolgte anhand eines diskursanalytischen Vorgehens (Antaki/Billig/Edwards/Potter 2003; Gill 2000; Potter/Wetherell 1987; Wood/Kroger 2000), durch das die verschiedenen in den Argumentationen verwendeten interpretativen Repertoires zur „Familienfreundlichkeit“ sowie ihre jeweiligen Konsequenzen in iterativen Schleifen herausgearbeitet wurden. Der Fokus lag damit auf den jeweiligen sozial ausgehandelten Sprachmustern, welche losgelöst von den einzelnen SprecherInnen betrachtet wurden. Damit stand bei einer Analyse der interpretativen Repertoires weder die einzelne Person im Vordergrund noch die Frage, ob ein verwendetes Argument „richtig“ oder „falsch“ ist. Vielmehr sollte gezeigt werden, welche sozial geteilten Repertoires im regionalen Diskurs zur Verfügung stehen, nach welchen Mustern und in welchen Zusammenhängen sich darauf bezogen wird und welche Veränderungspotenziale sie jeweils mit sich bringen.

Gemäß ihres induktiven Ansatzes unterliegt die Diskursanalyse bekanntlich keinem verbindlichen Auswertungsschema. Um jedoch nicht der Gefahr einer Belieblichkeit anheimzufallen, müssen einige Richtlinien bedacht werden, wie sie bei-

<sup>5</sup> Unter den 41 untersuchten Unternehmen befinden sich 35 KMU, d.h. Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden. Bei den übrigen sechs Unternehmen handelt es sich um regionale Niederlassungen weltweit tätiger Unternehmen. Nach Branchen aufgeschlüsselt, stammen neun Betriebe aus der Textil- und verarbeitenden Industrie, sieben aus der Gastronomie- und Tourismusbranche und sieben aus dem Sozial- und Gesundheitswesen. Weitere sieben Organisationen sind als Dienstleister, fünf als Handwerksbetriebe, und jeweils zwei als Transportunternehmen bzw. Bildungseinrichtungen zu bezeichnen.



spielsweise von Antaki/Billig/Edwards/Potter (2003) in ihrer „Critique of six analytic shortcomings“ komprimiert wurden. So wurde zunächst besonderer Wert auf wiederholtes Lesen gelegt, um das gesamte Material einzubeziehen sowie der Gefahr einer vorschnellen Verwendung und Verallgemeinerung vereinzelter oder unpassenden Textmaterials vorzubeugen. Die aus dem kodierten Material sich herauskristallisierenden interpretativen Repertoires wurden fortwährend diskutiert und entsprechend modifiziert, um sie voneinander abgrenzen zu können und eine zirkuläre Identifikation zu vermeiden. So konnten die einzelnen interpretativen Repertoires daran unterschieden werden, inwieweit sie ihren jeweiligen Definitionsrahmen der Wirklichkeit anbieten und hier die entsprechenden, in sich konsistenten sprachlichen Muster einschließlich rhetorischer Kunstgriffe, wie Metaphern etc., zur Verfügung stellen. Nach diesem ersten zentralen Schritt wurde das Augenmerk verstärkt auf Funktionen und Effekte hinsichtlich der Verwendung der gefundenen interpretativen Repertoires gerichtet. Eine solche weiterreichende Fragestellung erscheint geeignet, um die Stadien und Gefahren einer schlichten Zusammenfassung der Ergebnisse, einer Überzitiierung respektive isolierten Zitatreihung zu vermeiden. Damit wurde die Auswertung von Fragen nach den verwendeten „Sprachbaukästen“ und Argumentationslogiken bezüglich einer „Familienfreundlichkeit“ in Unternehmen, den jeweiligen Kontexten sowie unterschiedlichen Konsequenzen geleitet.

Im folgenden Abschnitt werden wir nun die Ergebnisse dieser Diskursanalyse in Form der herausgearbeiteten interpretativen Repertoires zunächst überblicksartig vorstellen, um sie dann vertieft darstellen und mit Blick auf Konsequenzen, vor allem hinsichtlich der Möglichkeiten, den Status quo zu verändern, diskutieren zu können.

## Interpretative Repertoires zur „Familienfreundlichkeit“

Wie in Abbildung 2 dargestellt, konnten aus den unterschiedlichen Diskussionen, Interviews und Fragebögen insgesamt sechs verschiedene interpretative Repertoires herausgearbeitet werden, die jeweils unterschiedliche unternehmerische, gesellschaftliche und familiäre Wirklichkeiten konstruieren. Dabei geht es zum einen um die Annahme, dass „Familienfreundlichkeit“ in erster Linie mit (1) „Frauen“ assoziiert wird und ein „work-family“-Programm damit Männer nicht betreffe und für diese auch keinen Gewinn darstelle. „Familienfreundlichkeit“ wird hier mit „Frauenförderung“ gleichgesetzt.

Tabelle 2: Sechs interpretative Repertoires zur „Familienfreundlichkeit“

<b>„Familienfreundlichkeit“ ...</b> 1. als „Frauensache“ 2. als „Einbezug von Männern“ 3. als „Standortfaktor der Wirtschaft“ 4. als „Flexibilität der Organisation“ 5. als „familiäre Atmosphäre“
---

6. als „Kundenorientierung“
-----------------------------

Zum anderen wurde aber auch ein Repertoire verwendet, das explizit den (2) „Einbezug von Männern“ in die Familienthematik als wesentliche Perspektive der Programme bezeichnet. Die Zielsetzung ist hier eine explizit gleichstellerische. Neben diesen unterschiedlichen Zielsetzungen werden sowohl in den Unternehmen selber als auch in der Diskussion politischer AkteurInnen betriebswirtschaftliche Aspekte diskutiert. „Familienfreundlichkeit“ müsse als (3) „Standortfaktor für die Wirtschaft“ gewertet werden. Daneben wird „Familienfreundlichkeit“ aber auch als das Bemühen des Unternehmens verstanden, den Bedürfnissen der Mitarbeitenden individuell entgegen zu kommen, was vor allem im Anspruch an (4) „Flexibilität“ eine Rolle spielt. Ein weiteres interpretatives Repertoire, das „Familienfreundlichkeit“ auf der organisationalen Ebene anordnet, sieht diese in einer (5) „familiären Atmosphäre“ und damit einem entsprechenden Betriebsklima und allgemeinen Aspekten der Arbeitsbedingungen gegeben. Im Gegensatz zu diesen Charakteristika, die innerbetriebliche Aspekte beschreiben, wird „Familienfreundlichkeit“ auch in Bezug auf die Produkte und KundInnen als (6) „Kundenorientierung“ verstanden. Ein Betrieb gilt dann als „familienfreundlich“, wenn die Produkte Familien dienlich sind oder Familien als Kunden besonders umworben werden.

Im Anschluss sollen die von uns herausgearbeiteten sechs Verständnisse von „Familienfreundlichkeit“ näher dargestellt und ihre Konsequenzen für die Zielsetzung von Familienfreundlichkeitsprogrammen diskutiert werden.

### „Familienfreundlichkeit als Frauensache“

In diesem interpretativen Repertoire wurde „Familienfreundlichkeit“ als reine „Frauensache“ verstanden und davon ausgegangen, dass sich entsprechende „work-family-Maßnahmen“ speziell an Frauen wendeten bzw. ein Instrument der Frauenförderung seien. Dabei werden Frauen sowohl implizit als auch explizit als zur Familie gehörig verstanden. „Familienfreundlichkeit“ heißt hier, Müttern gute Regelungen für ihre familiären Verpflichtungen anzubieten. Können Mütter zu Hause bleiben, wenn das Kind krank ist, gilt der Betrieb als „familienfreundlich“. „Vaterschaftsurlaub“ werde zwar von „*fortschrittliche[n] Exoten*“ (Diskussion 1: 2130) angeboten, in der Regel aber gebe es dies nicht. Der geschlechtsneutrale Begriff des „Elternurlaubs“ stößt auf offene Ablehnung. Dass Männer in diesem Repertoire für die „Familienfreundlichkeit“ keine Rolle spielen, zeigt sich in der wiederholten Warnung, „*dass wir immer aufpassen müssen, dass die Männer nicht diskriminiert werden, [...] das [...] ist halt so*“ (Diskussion 2: 1898-1899). „*Das ist halt so*“ – im Sinne einer Kapitulation vor dem Status quo – anerkennt entsprechend des traditionellen Geschlechterverständnisses „*die Welt der Männer*“ als eine von „work-family-Maßnahmen“ disjunkte Welt. Innerhalb dieses Verständnisses wird weiterführend ebenso argumentiert, dass es bei der Verleihung eines Preises nicht „*lediglich um ein familienpolitisches Anliegen*“ (Diskussion 1: 184) gehen solle, sondern vielmehr darum, den „*Fächer aus[zu]weiten*“ (Diskussion 1: 182) und damit eine allgemeinere „social responsibility“ oder auch „work-life-

*balance*“ (Bewerbungsunterlagen 28, 30) zu verfolgen. Angestrebt wird eine umfassende „*Ausweitung der Thematik*“ und, damit verbunden, eine „*Aufwertung*“ des Themas (Interview 2: 1694). „Männer nicht diskriminieren“ heißt in diesem Sinnzusammenhang: Wenn man Frauen hinsichtlich ihrer familiären Verpflichtungen entgegen kommt, dann brauchen Männer ein Äquivalent, das *ihr* Interessen gerecht wird. Auch *ihr* unbezahltes Engagement müsse Berücksichtigung finden: Frauen die Familie, Männern das Militär und das Ehrenamt.

Familienfreundliche Maßnahmen innerhalb dieses Repertoires richten sich damit exklusiv an Frauen und dienen dazu, eine „Randgruppe der Berufswelt“ zu unterstützen. In der Logik dieses Repertoires werden Frauen mit Kindern in der Berufswelt allgemein als „bedürftig“ beschrieben. Insbesondere erwerbstätige Mütter bedürften eines besonderen Schutzes, da der Grund für die Erwerbstätigkeit in einer sozialen oder finanziellen Notlage gesehen wird und dem Wunsch einer jungen Mutter, erwerbstätig zu sein, etwas „Unnatürliches“ anzuhaften scheint, das auf jeden Fall erklärungsbedürftig sei. Die Wahl der Erwerbstätigkeit impliziert in diesem Verständnis für eine junge Mutter immer die zweite Wahl:

„[F]amilienfreundlich, das heißt Rücksichtnahme auf allein stehende Frauen oder auf Frauen, die MÜSSEN, die auf das GELD ANGEWIESEN sind [...]“ (Interview 3: 855-856)

„Klassisch“ ist hier die Situation einer Alleinerziehenden ohne einen Partner, der die Position des Familienernährers übernehmen könnte. In diesem Sinn wird das folgende Szenario geschildert:

„Und wenn jetzt eine junge Frau kommt, eventuell allein stehend, geschieden, allenfalls noch schulpflichtige Kinder hat, dann erst recht, dann will ich wissen, wie das geregelt ist, sonst stelle ich diese Frau gar nicht ein. – Und wenn sie natürlich sagt, sie müsse verdienen, sie brauche das Geld usw., dann schaue ich über die Organisation[...], [d]ass man diese Kinder während der Arbeitszeit versorgen könnte.“ (Interview 3: 159-165)

In einem solchen Verständnis von „Familienfreundlichkeit“ bedeutet Erwerbstätigkeit einen Ausweg aus einer finanziellen Notsituation, nicht aber berufliche Weiterentwicklung oder gar Karriere. Der allein erziehenden Mutter bzw. der dazuverdienenden Ehefrau gilt es, einen Nebenjob zu ermöglichen – sei es als ideelle Bereicherung respektive als finanzielles Zubrot. Entsprechend dichotom bleiben in diesem Rahmen Vorstellungen von „Familienfreundlichkeit“ auf der einen sowie von Karriere auf der anderen Seite. „Familienfreundliche“ Arrangements finden innerhalb dieses Repertoires oft dort statt, wo die Karriere ausbleibt. Typische Frauenberufe oder Abteilungen, in denen besonders viele Frauen arbeiten, werden als besonders „familienfreundlich“ eingeschätzt.

Konsequenz eines solchen Verständnisses in der Unternehmenspraxis ist die Schaffung von sogenannten „mommy tracks“ die Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen, jedoch keine Karrieren zulassen. Es handelt sich um ein klassisches Programm der Frauenförderung, das jedoch dazu tendiert, parallel zu den von Männern oder kinderlosen Frauen dominierten karriereorientier-

ten Erwerbsbiografien, Nischen für Mütter zu schaffen, damit diese *auch* berufstätig sein können. Das gesellschaftlich etablierte, traditionelle Geschlechterverhältnis, in dem die Zuständigkeit der Frauen für die Familie nach wie vor festgeschrieben zu sein scheint, wird damit nicht in Frage gestellt. Ebenso bleibt hier die Trennung von beruflicher (männlicher) und familiärer (weiblicher) Welt bestehen. Im Gegensatz zum folgenden interpretativen Repertoire „Familienfreundlichkeit als Einbezug von Männern“ wird hier somit auch nicht die Frage nach der geeigneten „Väterförderung“ gestellt. Vielmehr wird danach gestrebt, explizit angeführten „männlichen Interessen“ wie Militär, Sport und Politik entgegen zu kommen und sie den Familieninteressen von Frauen gleichzustellen. Innerhalb dieser Logik bleibt auch weiterführend hinsichtlich einer „Gesellschaftsfreundlichkeit“ das traditionelle Geschlechterverständnis unangetastet, gesellschaftliche Bereiche bleiben klar in männliche und weibliche Aufgaben und Räume getrennt. Ein solches Verständnis wird hier gestützt und reproduziert, eine grundlegende Veränderung über einzelne Maßnahmen hinaus erscheint bei einem solchen Verständnis kaum möglich.

### „Familienfreundlichkeit als Einbezug von Männern“

Ein anderes Verständnis wird im zweiten Repertoire deutlich, in dem selbstverständlich davon ausgegangen wird, dass „Familienfreundlichkeit“ sowohl Männer als auch Frauen betreffe und darum Männer explizit in die Zielsetzung eingebunden werden müssten. Nicht nur müssten Väter in den Begriff der „Familienfreundlichkeit“ mit einbezogen werden, es muss auch vermieden werden, die Zielsetzung einseitig auf Frauen auszurichten, also im Fall eines Preises eine einseitige „*Frauenuntersuchung*“ (Diskussion 2: 1880) durchzuführen. Innerhalb dieses Repertoires wird aus Unternehmensperspektive explizit hervorgehoben, dass sich die eingeführten Maßnahmen auch an Männer richten würden und in einigen Fällen werden Beispiele von Vätern angeführt, die wegen der Familie Teilzeit arbeiteten. Wesentlich erscheint hier auch ein Bewusstsein für die Vereinbarkeitsproblematik zu sein, durch das „*bewusst Frauen und Männern die Möglichkeit für Erwerbs- und Familienarbeit*“ gegeben werden solle (Bewerbungsunterlagen 34) und damit eine Personalpolitik verfolgt werde, die explizit Personen mit Familienverantwortung unterstütze. Für eine solche Zielsetzung müsse der Betrieb Verantwortung übernehmen und ganzheitliche Lösungen finden. „Familienfreundlichkeit“ soll – so der Tenor innerhalb dieses interpretativen Repertoires – einen Beitrag dazu leisten, Väter in die Verpflichtungen von Haus- und Familienarbeit aktiv einzubinden, wodurch die Zuschreibung entlang des Geschlechts durch Zuschreibung „entlang einer Elternschaft“ ersetzt werden soll.

„Frauenförderung“, wie sie durch die Forderung nach besseren Karrieremöglichkeiten für Frauen, insbesondere Müttern, verfolgt wird, erscheint nur legitim, wenn sie hinsichtlich einer gleichstellerischen Zielsetzung erfolgt. Die Geschlechterrollen sollen nicht bestätigt, sondern verändert werden, was auf der einen Seite einen proaktiven Einbezug der Männer in Familienaufgaben, auf der anderen Seite

aber eine Verbesserung der Möglichkeiten für Frauen im Beruf benötige. Solche Bemühungen sollen dazu beitragen,

*„dass unsere Töchter, Enkelinnen und Urenkelinnen eines Tages ihre Männer finanziell unterstützen können, wenn sich die Väter ihrer Kinder entscheiden, sich aktiv an der Kindererziehung und der Führung des Haushaltes zu beteiligen und sich deswegen für eine Teilzeitstelle bewerben“* (Interview 1: 500-503).

Mit dem in diesem Verständnis expliziten Einbezug der Väter in die Programme erfolgt auch eine andere Interpretation der Karrieremöglichkeiten. War es im Repertoire „Familienfreundlichkeit als Frauensache“ kein notwendiges Anliegen, Familie und Karriere zu ermöglichen, so geht es hier gerade um diese Zielsetzung. Vereinbarkeitsprogramme sollen sowohl Vätern wie Müttern ermöglichen, eine erfolgreiche berufliche Laufbahn zu verfolgen und in Kaderpositionen aufzusteigen. Ebenso wird unterstrichen, dass auch Teilzeit arbeitende Mitarbeitende als absolut „vollwertig“ angesehen werden, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

*O: „Wissen Sie, es ist, man muss aufpassen [...], es ist leider zum Teil auch so, dass der Mann 100% arbeiten muss, sonst ist es nicht vollwertig. Bei uns ist das ABSOLUT nicht so!“*

*N: „Nein, [Mitarbeiter X] macht ganz klar Jobsharing mit der Partnerin.“*

*O: „Ja, genau.“*

*N: „Seine Frau ist Lehrerin und er macht hier diese 50% und der Rest ist er im Haushalt in Ergänzung zu ihr [...].“*

*O: „Ja, ja.“*

*N: „Für uns ist das ganz klar.“*

*O: „Er ist für uns nicht ein halbwertiger Mann. [...] [E]ins zu eins erkennen wir das bei einem Mann an, wenn er Teilzeit arbeiten möchte.“* (Interview 2: 620-632)

Während das erste interpretative Repertoire Frauen im Zentrum der Bemühungen gesehen hat und damit auch „Familienfreundlichkeit“ in erster Linie als ein Instrument zur „Frauenförderung“ betrachtet, ist das interpretative Repertoire „Familienfreundlichkeit als Einbezug von Männern“ klar an der Zielsetzung ausgerichtet, die Gleichstellung von Mann und Frau so voranzutreiben, dass traditionelle Rollenvorstellungen außer Kraft gesetzt werden. Damit wird die Aufteilung gesellschaftlicher Räume und Zuständigkeiten in „männlich“ und „weiblich“ sowie das hiermit verbundene Bild des „ideal workers“ zur Diskussion gestellt. Eine solche Öffnung des Verständnisses scheint auch zu ermöglichen, dass grundlegende Konzepte, wie z.B. das der Karriere, neu gedacht werden können. Hinsichtlich der Möglichkeiten zur Veränderung scheint dieses Repertoire über ausreichend Potential zu verfügen, da grundlegende Annahmen des derzeitigen Status quo – die Trennung der Bereiche Beruf und Familie und ihre geschlechtsspezifische Zuordnung – in Frage gestellt und damit Möglichkeiten zur Neukonstruktion anderer Wirklichkeiten eröffnet werden.

## „Familienfreundlichkeit als Standortfaktor der Wirtschaft“

Innerhalb wirtschaftlicher Positionen von besonderem Interesse zeigt sich „Familienfreundlichkeit“ da, wo entsprechende Maßnahmen Antwort auf akute Fragen des Human Resource Managements versprechen und damit betriebswirtschaftliche Vorteile liefern könnten:

*„Und das ist für mich der Nutzen. - - Ein-ein gutes Image aufbauen“ (Interview 1: 197f)*

Ein zentrales Argument ist hier die Diskussion des Standortfaktors, der durch „familienfreundliche“ Maßnahmen verbessert werden könne, wenn z.B. die Partnerin in bestimmte Thematiken des Personalgesprächs mit einbezogen würde:

*„[...] Fachleute kriegen wir [...] deshalb nicht, weil die Partnerinnen nicht mehr kommen. [...] Das ist ein großes Problem, das wir haben [...]... Und da hat man gesagt gehabt, wenn's euch nicht gelingt, die Partnerin von Anfang an einzubeziehen in diese Gespräche und den Arbeitsplatz kennt, schaffen wir's nicht, oder. [...] Und das ist also ein Grund, warum man ihnen sagt: Bitte, ja,, die Partnerin spielt eine wichtige Rolle für diese Arbeitsplatzwahl, oder. [...] Da liegt, ich find da liegt noch viel drin.“ (Diskussion 1: 2237-2373)*

Deutlich wird, dass auch auf Seiten der Wirtschaft einzelne konkrete Aspekte einer Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit durchaus begrüßt und auch gefördert werden, insofern sie als Antwort auf spezifische Probleme – wie hier die Standortsicherung – fungieren. „Familienfreundlichkeit“ wird hier verstanden als nach Bedarf wählbares und damit isolierbares Traktandum eines Maßnahmenkataloges. Diesem jedoch kann dann – je nach konkreter wirtschaftlicher Lage – eine sehr hohe Bedeutung zugeschrieben werden. Im Fokus steht hier nicht, wie in den vorangegangenen Verständnissen, die Zielsetzung, gesellschaftliche oder organisationale Bedingungen zu verändern, sondern sich gesellschaftlichen Veränderungen so anzupassen, dass entweder ein wirtschaftlicher Vorteil entsteht, oder aber Nachteile kompensiert werden können. „Familienfreundlichkeit“ wird hier zum nach Bedarf einsetzbaren Bonus einer eher unattraktiven wirtschaftlichen Region.

Dieser Schwerpunkt der Argumentation auf dem, was unter der „Realität in Unternehmen“ verstanden wird, wird auch bei der Diskussion der Machbarkeit einzelner Maßnahmen deutlich. Eine gesellschaftspolitische Zielsetzung – wie in Repertoire 2 gefordert – zu verfolgen, wird aus dieser Perspektive als „Idealismus“ bezeichnet. Man dürfe jedoch *„die Realität nicht aus den Augen verlieren“* (Diskussion 2: 859). Gemessen an der momentanen Situation in den Unternehmen seien viele der diskutierten Maßnahmen als nicht realistisch einzuschätzen. In diesem Sinne wird mehrfach betont, man müsse die *„wirtschaftliche Lage vor Ort“* (Diskussion 2: 749) berücksichtigen und eine entsprechend pragmatische Herangehensweise verfolgen, wolle man nicht dem Schwelgen in realitätsfernen Wün-

schen, einem „*wishful thinking*“ (Diskussion 1: 2076) anheim fallen und nicht einfach einen „*Wunschskatalog*“ aufstellen (Diskussion 1: 2040).

Durch die gesamte Diskussion der Machbarkeit einzelner Maßnahmen oder kultureller Veränderungen zieht sich die Frage nach der Aufgabe eines Unternehmens und seiner Verantwortung im Bereich der „Familienfreundlichkeit“. Während eine Kinderkrippe innerhalb einer Argumentationslinie als „Must“ eines familienfreundlichen Unternehmens gesehen wird, welches für alle Mitarbeitenden in institutionalisierter Form geregelt werden müsse, wird gleichzeitig die Möglichkeit, wegen eines kranken Kindes eine „Auszeit“ zu nehmen, als nicht formalisierbar und somit individuell zu lösende Aufgabe angesehen.

*F: „Was ist mit Kindern, die mit fünf Jahren krank werden und ein halbes Jahr intensiv Pflege brauchen: Könnte man da nicht auch ... 'Auszeit nehmen', wie man sie jetzt auch immer nennt.“*

*C: „Ich glaube, das muss man individuell ...“*

*D: „Ja, das denke ich auch, ja.“ (Diskussion 1: 2160-2165)*

Auch hier bleibt die traditionelle Trennung zwischen Unternehmen und Familie, zwischen öffentlichem und privatem Bereich unangetastet. Besonders auffällig wird dies bei der Diskussion der Forderung, dass ein Unternehmen nach der Arbeitsteilung in der Familie fragen kann, wenn einer der Partner die Möglichkeit erhält, bei Krankheit des Kindes zu Hause zu bleiben. Während die Sicherstellung der Kinderbetreuung als „must“ diskutiert wird, bleibt die Rollenverteilung der Eltern ein Tabuthema, das in die Eigenverantwortung der Eltern falle (Diskussion 1: 2355-2368). Im Drängen auf das Akzeptieren „nüchterner“ Fakten und ein entsprechend pragmatisches Reagieren kommt dieses Verständnis somit nicht zuletzt dem ersten interpretativen Repertoire – „Familienfreundlichkeit als Frauensache“ entgegen. Das gesellschaftlich etablierte Geschlechterverhältnis wird nicht in Frage gestellt und damit auch die an anderen Stellen mehrfach explizit gemachte gleichstellerische Zielsetzung nicht in die Logik eines aktiv betriebenen organisationalen Wandels integriert. Auch hier wird der derzeitige Status quo aufrecht erhalten und nur dort mit einzelnen Maßnahmen reagiert, wo man sich unternehmerische Vorteile verspricht. Dies mag in einzelnen Fällen Veränderungspotential freisetzen, verfolgt einen Wandel jedoch nicht als Zielsetzung und nicht systematisch.

### „Familienfreundlichkeit als Flexibilität der Organisation“

Ein aus organisationaler Perspektive häufig verwendetes Verständnis von „Familienfreundlichkeit“ ist das der Flexibilität. Ist ein Betrieb flexibel – so die Annahme – dann ist er auch „familienfreundlich“, da das größte Problem von berufstätigen Eltern darin bestehe, Kind und Beruf zeitlich zu organisieren. Um als Betrieb flexibel zu sein, werden den Mitarbeitenden verschiedenste Arbeitsmodelle in Bezug auf Arbeitszeit, Einteilung der Arbeit und Arbeitsort angeboten. Bei KMU scheint dieses Verständnis dominant zu sein, zumeist deswegen, weil man zu klein sei, ganze Maßnahmenpakete oder größere Programme zu bieten. Dieses Verständnis

spiegelt sich auch in der überproportional häufigen Nennung von Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeit durch das Angebot von Teilzeitarbeit, Jobsharing und flexibler Zeiteinteilung, aber auch einer Flexibilisierung des Arbeitsortes. Auch unbezahlter Urlaub und Elternzeit, ein „sanfter Wiedereinstieg ins Berufsleben“ (Bewerbungsunterlagen 8) nach einer Familienpause oder das Arbeiten von zu Hause aus zählen hier zu Maßnahmen der Flexibilisierung. Individuelle Möglichkeiten mit den Mitarbeitenden auszuhandeln und sich als Unternehmen flexibel zu zeigen scheint bei kleineren und mittelständischen Unternehmen das Mittel der Wahl zu sein. Thematisiert wird dabei in einigen Fällen die Notwendigkeit, trotz der Teilzeitanstellung auch anspruchsvolle Aufgaben wie z.B. Führungspositionen anzubieten. Zudem scheint es wichtig zu sein, dass der Anstellungsgrad je nach Bedürfnissen der Familie kurzfristig und in diesem Sinne zeitlich flexibel angepasst werden kann.

*„Das Kind ist krank[...], da können wir etwas Rücksicht nehmen. Oder dass sie von heute auf morgen kommen und sagen: ‚Kann ich nicht – ich arbeite im Moment 70 % – darf ich nicht am ersten, - nächsten Monat 50 % arbeiten?‘ Und dann kommt wieder jemand: ‚Ach, jetzt möchte ich wieder 80 % arbeiten!‘ Da sind wir im Verhältnis SEHR flexibel, wenn nicht zu flexibel.“* (Interview 2: 453-497)

Die Flexibilität wird hier von Seiten der Arbeitgeberin gesehen, die die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen und sich diesen anpassen müsse. Ein wesentliches Kriterium scheint dabei die Individualität der Maßnahmen zu sein; es sind die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden, auf die entsprechend eingegangen und auf die die notwendigen Maßnahmen angepasst werden müssten. In diesem Sinne wird hervorgehoben, dass eine „Bereitschaft zur Findung individueller Lösungen“ (Bewerbungsunterlagen 16) bestehen müsse.

*„Ja, das ist bei uns ganz stark individuell. Das kommt wirklich auf den Fall an. Also, so eine Kinderbetreuung haben wir jetzt nicht, das wäre bei uns gar nicht drin [...], aber was uns ganz wichtig ist, ist das Individuelle, dass man die Leute anhört – was sie brauchen. Und da sind wir dann auch flexibel. [...] Also zum Beispiel, wenn eine Frau mal an einem Tag nicht kann, arbeitet sie halt am anderen acht Stunden, wenn sie halbtags arbeitet. Also das ist kein Problem.“* (Interview 1: 74-945)

Mitarbeitende – so der Tenor des Repertoires – dürfen ihre Bedürfnisse hinsichtlich einer verbesserten Vereinbarkeit jederzeit kommunizieren und finden Gehör. Die auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittenen und zwischen den betroffenen Personen sehr individuell ausgehandelten Arrangements erzählen von großer Flexibilität und Rücksichtnahme seitens der Organisation. „Familienfreundlichkeit“ wird damit als eine Maßnahme der Organisation betrachtet, die sich an Individuen mit ihren jeweiligen Bedürfnissen richtet. Unhinterfragt bleibt auch hier das gesellschaftliche Geschlechterverhältnis. Dies wird vor allem dann deutlich, wenn das Angebot an Teilzeitarbeit als Argument dient, um die Erfüllung eines Solls im Bereich des familienpolitischen Engagements zu dokumentieren. Die Einführung ei-



ner Maßnahme wird hier mit der Erreichung des Ziels, das nicht definiert wurde, gleichgesetzt. Konsequenz kann hier sein, dass das Angebot an Teilzeitarbeit nicht wie erwartet angenommen wird und das Programm wegen mangelnder Nachfrage „eingestampft“ wird, ohne zu hinterfragen, welche Gründe hier dahinter stehen. Gerade das Unreflektiert-Bleiben der gesellschaftlichen und unternehmerischen Hintergründe, die eine Flexibilisierung der Arbeitsweisen erst notwendig machen, schränkt das Veränderungspotential dieses Repertoires entscheidend ein bzw. überlässt es dem unternehmenskulturellen Zufall.

### „Familienfreundlichkeit als familiäre Atmosphäre“

Zentral für das hier vorzustellende interpretative Repertoire „Familienfreundlichkeit als familiäre Atmosphäre“ ist die häufig verwendete Metapher der „großen Familie“:

*„Ja, wir finden einfach - wir lassen nicht einfach die Leute im Regal draußen stehen, sondern - man schuldet denen auch etwas - und sollten da eine große Familie sein und nicht einander bekämpfen.“*  
(Interview 1: 159-161)

Das eigene Verständnis von „Familienfreundlichkeit“ wird in sich stimmig als „eine offene, partnerschaftliche und familiäre Atmosphäre“ (Bewerbungsunterlagen 28) oder ein „familiärer Geist“ (Bewerbungsunterlagen 2) charakterisiert. Es handle sich um einen kleinen, familiär und persönlich geführten Betrieb, in dem der Kontakt zwischen den Mitarbeitenden persönlich sei. Ein solches Verständnis bildet hier den Nährboden all dessen, was weiter im Rahmen einer „Familienfreundlichkeit“ unternommen wird und sich z.T. auch auf gute Arbeitsbedingungen im Allgemeinen beziehen kann.

*„Also ich merke, dass das Familiäre schon, es muss wie eine Familie gestaltet sein. Die Räumlichkeiten müssen stimmen, die Leute müssen stimmen.[...]. Sie müssen dementsprechend auch die Ausbildung haben und vor allem auch - einen gewissen Vorbildcharakter an den Tag legen. Und - ich denke das ist schon ein Eckpfeil, was wir grad jetzt in unserem Haus haben.“* (Interview 3: 128-133)

In manchen Fällen wird das familiäre Klima durch eine christliche Grundhaltung mit Werten wie „Helfen, Lieben, Führen“ (Bewerbungsunterlagen 15) erklärt. „Familienfreundlichkeit“ bezieht sich hier auf den Umgang, die Atmosphäre und die Kultur im Betrieb selbst, aber auch auf den Einbezug der Familien der Mitarbeitenden bei besonderen Anlässen wie Betriebsausflügen. Die Familie wird so in das betriebliche Geschehen integriert. Ebenso wird in manchen Fällen erlaubt, die Kinder mit in den Betrieb bringen zu können.

Dieses Verständnis von „Familienfreundlichkeit“ als umfassende „Philosophie des Hauses“ (Interview 3: 116) beschreibt damit eine „Familienfreundlichkeit“, die sich grundlegend auf unternehmenskultureller Ebene abspielt. Entsprechend sorgfältig fokussiert sollte die Auswahl von neuen Mitarbeitenden betrieben wer-

den; die Mitarbeitenden müssen zum Unternehmen und dessen „*Philosophie*“ passen. Man erhoffe sich auch, dass das gesamte Arbeitsverhältnis als sehr gut beurteilt werde und „*dass es mal heißt: ‚Du, ich schaff‘ in einer guten Firma!*““ (Interview 1: 196-197).

Damit liegt die Vermutung nahe, dass das Konzept der „Familienfreundlichkeit“ hier ganzheitlicher verankert ist, als es dort der Fall ist, wo lediglich einzelne Maßnahmen Umsetzung finden. Da dieses Repertoire (wie auch bereits das zur Flexibilität) in der Regel mit Bemühungen einer erhöhten Aufmerksamkeit und Sensibilität für die Situation der Mitarbeitenden verknüpft ist, besteht grundsätzlich Veränderungspotenzial. Auch die Annäherung von beruflicher und privater Welt kann in diesem Sinne begriffen werden. Innerhalb eines Verständnisses, welches die „*Atmosphäre*“ bis hin zur „*familiären Geborgenheit*“ betont, stellt sich jedoch die Frage, auf welche Art und Weise klassische Vereinbarkeitsfragen mit Blick auf die Geschlechterfrage gelöst werden. Ob hier das Geschlechterverhältnis zur Diskussion steht oder traditionelle Verständnisse reproduziert werden, entscheidet sich am verwendeten Familienbegriff. Am verbreitetsten sind dabei Annahmen von Familie, welche von der traditionellen Kleinfamilie mit entsprechendem Geschlechterverständnis ausgehen.

„[I]ch denke, es ist nicht jedermanns Sache, den eigenen Haushalt zu machen und die Kinderbetreuung. Ich glaube schon, dass es einfach [...] in der Natur der Frau liegt, eher Kinder zu erziehen.“ (Interview 3: 368-370)

An diesen Stellen vermischt sich das interpretative Repertoire der „familiären Atmosphäre“ mit dem Repertoire „Familienfreundlichkeit als Frauensache“, wodurch als Konsequenz das traditionelle Geschlechterverhältnis reproduziert wird. Dies geschieht um so nachhaltiger, je homogener die familiäre Gruppe beschaffen ist und je selektiver die Auswahl neuer Mitarbeitender (s.o.) ausfällt.

### „Familienfreundlichkeit als Kundenorientierung“

Richtet sich die Beschreibung der Kultur und Atmosphäre auf innerbetriebliche Kriterien, so geht es hier um die Außendarstellung des Unternehmens, die Wahrnehmung der KundInnen sowie das Image des Produkts. Hier zeigt sich einmal mehr, in welchem Ausmaß die verschiedenen Verständnisse und Zielsetzungen hinsichtlich „Familienfreundlichkeit“ variieren können. Man sei ein „familienfreundliches“ Unternehmen, da man „familienfreundliche“ Produkte herstelle, wie z.B. sinnvolle Freizeitbeschäftigungen oder auch ein Erholungsangebot in der freien Natur. „Familienfreundlich“ für die Kundschaft sei ein Unternehmen durch besondere Angebote für KundInnen mit Kindern wie z.B. einer kinderfreundlichen Infrastruktur im Gastgewerbe (Wickeltisch, Spiele, Malbücher, Spielwiese, spezielle Familienzimmer oder Familienarrangements). In seiner Logik der Imagepflege und der wirtschaftlichen Positionierung knüpft Repertoire 5 somit an Repertoire 3, „Familienfreundlichkeit als Standortfaktor der Wirtschaft“, an. Die Perspektive ist hier jedoch völlig anders gewählt. Fokussieren die vorausgehenden

fünf Repertoires auf die Interaktionen zwischen Unternehmen und Erziehungspersonen, so rückt hier neben den Erziehungs- bzw. Aufsichtspersonen erstmals das Kind selbst als direkter Adressat ins Blickfeld. Kennzeichnend für dieses interpretative Repertoire ist daneben die Nicht-Thematisierung sowohl des Geschlechterverhältnisses als auch des Familienbegriffs. Im Gegensatz zu den bisherigen Repertoires wird hier auch kein Veränderungsbedarf im Umgang mit Mitarbeitenden bzw. hinsichtlich des Geschlechterverhältnisses beschrieben. Waren Maßnahmen bislang dazu da, um eine bestimmte wahrgenommene Situation zu verändern, ist „Familienfreundlichkeit“ hier ein Teilaspekt des „kinderfreundlichen“ Produkts oder des Angebots, ohne durch die Wahrnehmung eines expliziten Veränderungsbedarfs motiviert zu sein.

## Zusammenfassende Diskussion und Ausblick

Anliegen der vorliegenden Studie war es, verschiedene Verständnisse und Zielsetzungen von „Familienfreundlichkeit“ zu analysieren sowie hinsichtlich ihrer jeweiligen Konsequenzen gerade vor dem Hintergrund ihres Veränderungspotenzials hinsichtlich des Geschlechterverhältnisses zu untersuchen. Im Rahmen einer Diskursanalyse können einzelne interpretative Repertoires zunächst einmal benannt sowie hinsichtlich ihrer Wirkkraft diskutiert werden. In den Darstellungen der insgesamt sechs interpretativen Repertoires wird deutlich, dass das, was gemeinhin als „Familienfreundlichkeit“ diskutiert wird, in der Praxis ausgesprochen unterschiedliche Bedeutungen erhalten kann. Die verschiedenen Verständnisse und Zielsetzungen stehen dabei nicht nur im Widerspruch, sondern konkurrieren auch miteinander. Je nach Argumentationszusammenhang greifen die jeweiligen WettbewerbsinitiantInnen bzw. -teilnehmerInnen auf die unterschiedlichsten interpretativen Repertoires von „Familienfreundlichkeit“ zurück und erzeugen damit ein erhebliches Ausmaß an Variabilität und Konsistenz.

Die jeweilige Widerspruchslosigkeit wird dabei dadurch hergestellt, dass man sich der Elemente des jeweils passenden „Sprachbaukastens“ bedient und somit innerhalb des jeweiligen Kontexts kongruent argumentiert. Gemäß unseres sozialkonstruktionistischen Ansatzes war es damit keineswegs Ziel der Untersuchung, eine einzige Argumentationslinie jeweiliger Personen bzw. Organisationen herauszuarbeiten und diese als konsistenten Standpunkt zu präsentieren respektive als „unglaublich“ zu „entlarven“. Vielmehr galt es, die virulenten Formen von Konsistenz und Variabilität aufzuzeigen, um zurückverfolgen zu können, innerhalb welcher Zusammenhänge die jeweiligen Verständnisse von „Familienfreundlichkeit“ verwendet werden sowie welche Funktionen und Konsequenzen diese Bezüge mit Blick auf ihr jeweiliges Veränderungspotenzial mit sich bringen.

Die diskursanalytische Auswertung des empirischen Materials konnte sechs verschiedene interpretative Repertoires aufzeigen, welche den Diskurs um „Familienfreundlichkeit“ in Schweizer KMU prägen. Zunächst erwiesen sich die Repertoires „Familienfreundlichkeit als Frauensache“(1) und „Familienfreundlichkeit als Einbezug von Männern“(2) als höchst bedeutsam. Explizites Anliegen hierbei ist

es, „die Männer“ in den Wettbewerb um „Familienfreundlichkeit“ einzubeziehen, doch praktisch ist dieses Thema eben „Frauensache“. Will man Männer nicht „diskriminieren“, dann liegt es innerhalb dieses Repertoires nahe, den Interpretationsrahmen dergestalt zu erweitern, dass auch als „männlich“ definierte Interessen Berücksichtigung finden. So wird eine „Ausweitung“ des Themas in diesem Kontext gerne auch als „Aufwertung“ begriffen. Fragen zur Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Erziehungs- und Pflegeverpflichtungen für sich alleine genommen gelten dann weiterhin als legitimierungsbedürftig. Grundsätzlich fällt insbesondere das Changieren zwischen den beiden ersten interpretativen Repertoires auf. Wo „Familienfreundlichkeit“ abstrakt diskutiert wird, ist das gleichstellerische Anliegen von höchster Bedeutung; wo dagegen konkrete Machbarkeit gefordert wird, bewährt sich einmal mehr das vertraute Repertoire der „Familienfreundlichkeit als Frauensache“, welches klare Grenzen steckt. Mit diesem Oszillieren zwischen den Repertoires werden gleichstellerische Anliegen in der Argumentation teils stark überlagert. Dabei verstärkt der Bezug auf Repertoire 1 ein um das andere Mal die sprachliche Konstruktion eines traditionellen Geschlechterverhältnisses und damit - im Gegensatz zur in Repertoire 2 vertretenen Zielsetzung - den etablierten Status quo. Dennoch wird das gleichstellerische Repertoire innerhalb dieser widersprüchlichen Argumentationslogik nicht gänzlich aufgehoben. Trotz des ideologischen Dilemmas signalisiert es dort, wo darauf Bezug genommen wird, weiterhin eine allgemeine Bereitschaft zur Veränderung und dient einer entsprechenden Positionierung. Nicht selten ist es dann an den einzelnen Mitarbeitenden, zusätzliche Möglichkeiten einer „Familienfreundlichkeit“ auszuloten und neu zu verhandeln (vgl. Repertoire 4), wodurch auch das zweite interpretative Repertoire in seiner kulturhistorisch steigenden Präsenz für die Zukunft bestärkt und weiter gefestigt werden kann.

Die aufgeworfenen Vereinbarkeitsfragen erhalten im Repertoire 3 – „Familienfreundlichkeit als Standortfaktor“ – hinsichtlich wirtschaftlicher Interessen Legitimation. In dieser Diskussion bleiben Wirtschaft und Familie, Öffentliches und Privates weiterhin getrennt und sich gegenseitig widersprechend. „Familienfreundlichkeit“ soll möglichst „pragmatisch“ anhand einzelner Kriterien messbar und umsetzbar gemacht werden. „Machbarkeit“ scheint hier zu bedeuten, den gesellschaftlichen Status quo nicht in Frage zu stellen, sondern innerhalb der bestehenden Regeln und Normen Maßnahmen einzuführen. Stellenweise können auch hier durchaus Elemente des Repertoires 2 aufgefunden werden. Entsprechend spitzt sich das ideologische Dilemma in der Kombination von Repertoire 1 und 3 auf der einen sowie Repertoire 2 auf der anderen Seite zu. Da die zur Verfügung stehenden interpretativen Repertoires einen jeweils konsistenten, verlässlichen Rahmen anbieten, scheint eine Argumentation zwischen Ideal und Machbarkeit schlüssig aufgebaut und plausibel. In diesem Falle ist es zwingend nötig, dieses ideologische Dilemma zu thematisieren und entsprechende Zielsetzungen abzustecken. Nicht selten jedoch bleibt die Argumentation gänzlich in den in sich stimmigen Repertoires 1 „Familienfreundlichkeit als Frauensache“ und 3, „Familienfreundlichkeit als Standortfaktor der Wirtschaft“ verhaftet. Da hierbei auch keine „Vereinbarkeit“ auf unternehmenskultureller Ebene angestrebt wird, bleiben Diskurse, wie der des „ideal workers“ und die damit verbundenen Repertoires zu Vollzeitarbeit, Flexibi-

lität, Präsenz und Karriere, unberührt und stehen damit gleichstellerischen Zielen entgegen. Erwerbstätigkeit auf der einen sowie Familienarbeit auf der anderen Seite werden hier einmal mehr als Dichotomien bestätigt und reproduziert. Der Preis der in Repertoire 3 enthaltenen „Machbarkeit“ ist damit, dass einzelne Maßnahmen im Rahmen des Repertoires 1 zwar realistisch geplant und eingeführt werden sowie durchaus zu einem gewissen Imagebonus beitragen können, jedoch mit Blick auf gleichstellerische Zielsetzungen insofern zum Scheitern verurteilt bleiben, als dass sie im Widerspruch zu grundlegenden Annahmen über Erwerbsarbeit und Geschlechterverhältnis stehen und damit nicht die nötige Wirkung zeitigen können. Veränderungspotenziale werden auf diesem Wege nicht freigesetzt, einer rein wirtschaftlichen Zielsetzung freilich ist dennoch genüge getan.

Anders sieht es in den verbleibenden drei Repertoires aus. Die Repertoires 4 und 5 - die „Familienfreundlichkeit als Flexibilität“ sowie „Familienfreundlichkeit als familiäre Atmosphäre“ - beweisen eine große Integration des Verständnisses von „Familienfreundlichkeit“ mit der Unternehmenskultur; ein Verständnis, das über einzelne Maßnahmen hinausgeht und sich als „gelebte Philosophie“ begriffen wissen möchte. Damit sind in dieser Hinsicht wenig Widersprüchlichkeiten zwischen den eingeführten Maßnahmen und der verfolgten Zielsetzung aufzufinden. So zeigt das vierte Repertoire eine deutlich erhöhte Aufmerksamkeit hinsichtlich außerberuflicher Verpflichtungen und weitet damit bewusst die Thematik auf „klassische“ Vereinbarkeitsfragen aus, welche sehr individuelle und kreative Lösungsansätze hervorbringen kann. Im Gegensatz zu einer Implementierung einzelner, von außen aufgestülpter Maßnahmen, welche als Fremdkörper innerhalb der Organisation ihr randständisches Dasein fristen, kann diese Form der „Familienfreundlichkeit“ als gewachsener, charakteristischer Bestandteil organisationaler Identität begriffen werden. Beruflicher und privater Raum erfahren somit eine fruchtbare Annäherung. Auf der anderen Seite birgt ein solches Verständnis von „Familienfreundlichkeit“ als „Einführung von Teilzeitarbeitsplätzen“ die Gefahr, dass die Einführung der Maßnahme bereits als Erfolg gewertet wird und nicht erst das Erreichen einer damit verbundenen, klar definierten und kommunizierten Zielsetzung.

Ähnlich verhält es sich bei Repertoire 5. Auch hier handelt es sich um eine ausgeprägte Verankerung der Thematik auf unternehmenskultureller Ebene, was, wie eingangs ausgeführt, eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit der Maßnahmen nahe legt. Ebenso ist hier die strikte Trennung von privatem und beruflichem Raum aufgehoben, wobei im Rahmen dieses Repertoires unklar bleibt, inwiefern und mittels welcher Kanäle Bedürfnisse hinsichtlich einer Erziehungs- und Pflegeverantwortung in das zum familiären Raum umdeklarierte Unternehmen hineingetragen werden können. Wirkungsvoll in Richtung Veränderungspotenziale wird Repertoire 5 daher gerade in seiner häufig anzutreffenden Kombination mit Repertoire 4. Auf der anderen Seite sind hier jedoch eine fehlende Reflexion des im Familienbegriff versteckten traditionellen Geschlechtsrollenverständnisses und entsprechend häufige Bezüge auf Repertoire 1 „Familienfreundlichkeit als Frauensache“ festzustellen, weswegen gleichstellerische Anliegen in der Argumentationslinie sehr widersprüchlich verwendet werden und die Kombination mit Repertoire 2 auch hier ein ideologisches Dilemma begründet. Soll eine gleichstellerische Ziel-

setzung verfolgt und aktiv vorangetrieben werden, so gilt es hier, diese explizit in die individuelle Philosophie einzubinden. Entsprechend müssten die Definitionen von Familie sowie die jeweiligen Bezüge auf Repertoire 1 überdacht sowie insbesondere das zweite Repertoire, der „Einbezug der Männer“, nachhaltig belebt werden.

Daneben zeigt gerade Repertoire 6 „Familienfreundlichkeit als Kundenorientierung“, in welchem Ausmaß die jeweiligen Verständnisse in der Praxis variieren. Für dieses letzte, ausgesprochen pragmatische interpretative Repertoire konnten kaum unterliegende Zielsetzungen ausfindig gemacht werden. In seiner wirtschaftlichen Positionierung ähnelt es der Argumentationslogik von Repertoire 3. Bereichern kann es den Diskurs um „Familienfreundlichkeit“ im Unternehmen dagegen ganz allgemein an den Stellen, wo es das Kind selbst als direkten Adressaten ins Blickfeld rückt. Analog zu Repertoire 5 wird aber auch hier das zugrunde gelegte Verständnis von „Familie“ nicht reflektiert, wodurch traditionelle Geschlechterrollenkonzepte bestärkt werden.

Die Analyse der unterschiedlichen Interpretationen des Begriffs der „Familienfreundlichkeit“ in den Schweizer KMU selbst macht deutlich, dass „Familienfreundlichkeit“ nicht als einzelne Maßnahmen losgelöst vom jeweiligen Kontext implementiert werden können, sondern dass zunächst das jeweilige zugrunde liegende Verständnis in Betracht gezogen werden muss. Herrscht im Unternehmen eine traditionelle Vorstellung von Familie und geschlechtsspezifischer gesellschaftlicher Arbeitsteilung, so werden Maßnahmen zur „Familienfreundlichkeit“ auch dieses Verständnis stützen. Sollen in einem solchen Kontext einzelne Maßnahmen eingeführt werden, um aus wirtschaftlichen Rechnungen heraus den Standortfaktor zu stärken, so kann dieser Zielsetzung durchaus genüge getragen werden. Wird dann von einer „win-win Situation“ gesprochen, so meint dies einen ebenso pragmatischen wie respektablen Gewinn für Organisation wie Mitarbeitende hinsichtlich einer singulären Maßnahme, die zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen kann. Sie schließt jedoch keineswegs – wie gerne angenommen – gleichstellerische Anliegen quasi automatisch mit ein. Aufgrund der Verhaftung in Repertoire 1 und damit der impliziten oder gar expliziten Verantwortungszuschreibung entlang des Geschlechts lassen sich hinsichtlich einer gleichstellerischen Zielsetzung hier eher kontraproduktive Konsequenzen vermuten. Die geschlechtsspezifische Arbeits- und Verantwortungsteilung bleibt bestehen, öffentlicher und privater Raum werden weiterhin dichotom gedacht. Zielsetzungen, die die Chancengleichheit von Mann und Frau einbinden wollen, müssen hier zum Scheitern verurteilt bleiben, wenn nicht die widersprüchlichen, im ständigen Oszillieren begriffenen Repertoires und ihre spezifischen Mechanismen selbst zum Thema gemacht werden. Mittels eines solchen Vorgehens aber kann diesen Widersprüchen aktiv begegnet werden. Die jeweiligen Zielsetzungen können so klarer definiert, neu gewichtet und um geeignete interpretative Repertoires ergänzt werden. Auf diesem Weg könnte schließlich ein grundlegender Wandel bezüglich geschlechtsspezifischer Arbeits-, Verantwortungs- und Raumteilung vorangetrieben werden. Nicht länger würden traditionelle Sprachbaukästen reifiziert, sondern neue interpretative Repertoires etabliert und damit neue Wirklichkeiten geschaffen.

## Literatur

- Antaki, C. (1994): *Explaining and arguing. The social organization of accounts*. London, Sage.
- Antaki, C./Billig, M./Edwards, D./Potter, J. (2003): Discourse analysis means doing analysis: A critique of six analytic shortcomings. *Discourse Analysis Online*, 1(1). Verfügbar unter: <http://www.shu.ac.uk/daol/articles/v1/n1/a1/antaki2002002-t.html>. <10.01.2006>
- Bailyn, L. (1994): *Breaking the mold*. New York, The Free Press.
- Beck-Gernsheim, E. (1980): *Das halbierte Leben : Männerwelt Beruf, Frauenwelt Familie*. Frankfurt am Main, Fischer.
- Benshop, Y./Doorewaard, H. (1998): Six of one and half a dozen of the other: The gender subtext of Taylorism and team-based work. *Gender, Work and Organisation*, 5(1), p. 5-18.
- Billig, M. (1991): *Ideology and opinions. Studies in rhetorical psychology*. London, Sage.
- Billig, M. (1996): *Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology* (2nd ed.). Cambridge, Cambridge University Press.
- Billig, M./Condor, S./Edwards, D./Crane, M./Middleton, D./Radley, A. (1988): *Ideological dilemmas: A social psychology*. London, Sage.
- BMFSFJ (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Berlin, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Bürgisser, M. (2001): Familie und Beruf im Einklang – Partnerschaftlich arbeiten. *Alpha – Der Kadermarkt der Schweiz*, 12./13. Mai 2001, S. 1-3.
- Burr, V. (1995): *An introduction to social constructionism*. London, Routledge.
- Dex, S./Scheibl, F. (1999): Business performance and family-friendly policies. *Journal of General Management*, 24 (4), p. 22-27.
- Edley, N. (2001): Analysing masculinity: Interpretative repertoires, ideological dilemmas and subject positions. In: Wetherell, M. (Ed.): *Discourse as data: A guide for analysis* (p. 189-228). London, Sage.
- Edwards, D./Potter, J. (1992): *Discursive psychology*. London, Sage.
- Flubacher, R./Niederberger, D. (2000): Familien sind ein Armutsrisiko (Interview mit Peter Hasler) *Tages-Anzeiger*. 16.12.2000, S. 27.
- Gergen, K. J. (1985): The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40 (3), p. 266-275.
- Gergen, K. J. (1997): *Realities and relationships. Soundings in social construction*. Cambridge, Harvard University Press.
- Gergen, K. J. (2002): *Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus*. Stuttgart, Kohlhammer Verlag.
- Gilbert, G. N./Mulkay, M. (1984): *Opening Pandora's box: A sociological analysis of scientist's discourses*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Gill, R. (2000): Discourse analysis. In: Bauer, M. W./Gaskell, G. D. (Eds.). *Qualitative researching with text, image and sound : A practical handbook for social research* (p. 172-190). London, Sage.
- Greenhaus, J. H./Parasuraman, S. (1999): Research on work, family and gender. Current status and future directions. In: Powell, G. N. (Ed.): *Handbook of gender and work* (p. 391-412). Thousand Oaks, Sage.
- Harker, L. (1995): Towards the family-friendly employer. In: Shaw, J./Perrons, D. (Eds.): *Making gender work: Managing equal opportunities*. p. 89-107 Buckingham, Open University Press.
- Hasler, P. (2001): Zehn Maßnahmen für eine bessere Situation. Familienpolitik aus Sicht der Wissenschaft. *Neue Zürcher Zeitung*, 16.05.01, 15.

- Hochschild, A. R. (1997): *The time bind. When work becomes home and home becomes work*. New York, Metropolitan Books.
- Knapp, G.-A. (1995): Unterschiede machen: Zur Sozialpsychologie der Hierarchisierung im Geschlechterverhältnis. In: Becker-Schmidt, R./Knapp, G.-A. (Hsg.): *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften* (S. 163-194). Frankfurt am Main, Campus.
- Konrad, A. M./Mangel, R. (2000): The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, p. 1225-1237.
- Lewis, S. (1997): „Family friendly“ employment policies: A route to changing organizational culture or playing about the margins? *Gender, Work and Organisation*, 4 (1), p. 13-23.
- Lewis, S. (2001a): Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge? *Women in Management Review*, 16 (1), p. 21-29.
- Lewis, S. (2001b): *Work-life issues, „family friendly“ employment policies and the role of management values and practice*. Paper presented at the 1st European Academy of Management Conference, Barcelona, Spain.
- Lewis, S. (2001c): *Workplace change and the family*. Paper presented at the 10th European Congress on Work and Organizational Psychology, 16.-19. May 2001, Prague, Czech Republic.
- Meyer, C. (2002): Familientest für Firmen. In: *Handelszeitung* Nr. 18 (2.5.2002).
- Nentwich, J. C. (2002): *What do we mean when talking about equal opportunities? Gender in organizations from a relational constructionist perspective*. Paper presented at the 18th EGOS Colloquium (Subtheme 21: Diversity, Gender and Organizations), Barcelona, Spain.
- Nentwich, J. C. (2004): *Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit. Neue Wege für die Gleichstellungsarbeit*. Königstein im Taunus, Ulrike Helmer Verlag.
- Nentwich, J. C./Resch, D. (2001): *Family friendliness: Challenging the boundaries of organizations*. Presentation at the 10th European Congress on Work and Organizational Psychology (EAWOP), 16.-19. May 2001, Prague, Czech Republic.
- Ostendorp, A./Nentwich, J. C./Resch, D./Dachler, H. P. (2003): „Family friendliness“ in Organisationen. Eine diskursanalytische Untersuchung zu verschiedenen Verständnissen und Konsequenzen von „Familienfreundlichkeit“ Universität St. Gallen, OPSY Working Paper No. 2.
- Pemberton, C. (1995): Organizational culture and equalities work. In: Shaw, J./Perrons, D. (Eds.): *Making gender work: Managing equal opportunities*. Buckingham, Open University Press.
- Potter, J. (1997): Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk. In: Silverman, D. (Ed.): *Qualitative research: Theory, method and practice* (p. 14-160). Thousand Oaks, Sage.
- Potter, J./Wetherell, M. (1987): *Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behaviour*. London, Sage.
- Resch, D./Nentwich, J. C./Ostendorp, A. (2003): *Family friendliness - questioning the identity of work, gender and organisations?* Presentation at the 11th European Congress on Work and Organizational Psychology (EAWOP), 14.-17. May 2003, Lisbon, Portugal.
- Rodgers, E. S./Rodgers, C. (1989): Business and the facts of family life. *Harvard Business Review* (67), p. 121-129.
- Schweizer Arbeitgeberverband (2001): Familienpolitische Plattform des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, SAV.
- Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* (28), p. 339-358.
- Steyaert, C./Bouwen, R. (1994): Group methods of organizational analysis. In: Cassell, C./Symon, G. (Eds.): *Qualitative methods in organizational research* (p. 123-146). Thousand Oaks, Sage.



- Witzel, A. (1989): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227-258). Heidelberg, Asanger.
- Wood, L. A./Kroger, R. O. (2000): *Doing discourse analysis. Methods for studying action in talk and text*. Thousand Oaks, Sage.

Eingereicht am: 24.08.2004

Akzeptiert am: 28.02.2005

### **Anschrift der Autorinnen**

Anja Ostendorp M.A.

Dr. Julia C. Nentwich

Lehrstuhl für Organisationspsychologie

Universität St. Gallen

Varnbühlstr. 19

CH-9000 St. Gallen

Schweiz

Email: anja.ostendorp@unisg.ch,  
julia.nentwich@unisg.ch